ESTIMATES

Military Police Complaints Commission of Canada

2004-2005
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before March 1.

Part III – Departmental Expenditure Plans, which is divided into two components:

1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are to be tabled on or before March 31 and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

Supplementary Estimates directly support an *Appropriation Act*. The Supplementary Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in the subsequent appropriation bill. Parliamentary approval is required to enable the government to proceed with its spending plans. Supplementary Estimates are normally tabled twice a year, the first document in early November and a final document in early March. Each Supplementary Estimates document is identified alphabetically A, B, C, etc. Under special circumstances, more than two Supplementary Estimates documents can be published in any given year.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

©Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented
by the Minister of Public Works and Government Services, 2004

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing
Public Works and Government Services Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Telephone: (613) 941-5995
Orders only: 1-800-635-7943 (Canada and U.S.A.)
Fax: (613) 954-5779 or 1-800-565-7757 (Canada and U.S.A.)
Internet: http://publications.gc.ca

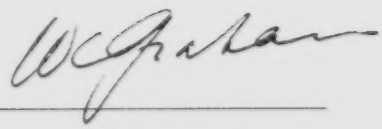
Catalogue No.: BT31-2/2005-III-64
ISBN 0-660-62539-3

Military Police Complaints Commission of Canada

2004-2005
Estimates

A Report on Plans and Priorities

Approved



Honourable William Graham, P.C., M.P.
Minister of National Defence

105-00992/

TABLE OF CONTENTS

SECTION 1: *CHAIRPERSON'S MESSAGE* 2

MANAGEMENT REPRESENTATION STATEMENT 4

SECTION 2: *RAISON D'ÊTRE* 5

SECTION 3: *PLANNING OVERVIEW* 6

SECTION 4: *PLANS AND PRIORITIES BY STRATEGIC OUTCOMES* 10

SUMMARY 10
DETAILS 11

SECTION 5: *ORGANIZATION* 16

STRATEGIC OUTCOMES AND BUSINESS LINE 16
ACCOUNTABILITY 17
COMPLAINTS COMMISSION PLANNED SPENDING 18

SECTION 6: *ANNEXES* 19

ANNEX 1 - NET COST OF PROGRAM FOR THE ESTIMATES YEAR 19

Section 1: *Chairperson's Message*

The upcoming 2004-2005 fiscal year will be the fifth full year of operation for the Military Police Complaints Commission of Canada and, with the possible exception of the very early days when the Commission was first stood up, the coming year may prove to be the most challenging of the Complaints Commission's still relatively-brief existence.

Following the report of the Minister's Advisory Committee on Administrative Efficiency, the Minister of National Defence suggested a re-alignment of resources affecting a number of agencies that fall under the broad umbrella of the Department of National Defence. In the case of the Complaints Commission, this re-alignment will mean a reduction of up to 30 per cent in the resources available to the organization in 2004-2005.

In addition, in the report of the independent five-year review of the *National Defence Act*, conducted in 2003, while stating that the importance of independent civilian oversight of military police could not be over-emphasized, former Chief Justice Antonio Lamer also made note of the number of complaints and requests for reviews of complaints being forwarded to the Complaints Commission. To ensure the financial and human resources provided are appropriate to its caseload, and at the recommendation of the former Chief Justice, the Complaints Commission has recently undergone a complete organizational review, including a workload analysis. This review was conducted by Consulting and Audit Canada.

I was provided with the outcome of the review and analysis at the end of January 2004 and, a few days later, the employees were informed of my decisions pertaining to the reorganization of the Complaints Commission. The Complaints Commission is still engaged in the process of developing a new service delivery model and devising an appropriate management structure to oversee the new model. This new model is based on teamwork, multi-tasking and flexibility. The Complaints Commission has sought the advice of Treasury Board Secretariat on adjusting the Program Activity Architecture (previously known as the Planning Reporting Accountability Structure) to reflect the changes to the structure of the Complaints Commission and on reducing the budgetary envelope.

Because of this significant and very recent reorganization (10 FTEs eliminated), I must caution the reader that the figures provided in this Report on Plans and Priorities for overall planned spending and planned spending on specific strategic outcomes should be considered as estimates only, based on the best information available to the Complaints Commission at the time this Report was prepared. In the fall, the Complaints Commission will make recommendations to formally reduce its reference levels in line with the 30 per cent reduction in resources hoped for by the Minister of National Defence.

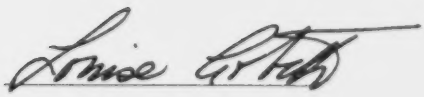
These uncertainties notwithstanding, I would like to state that the Complaints Commission welcomes the opportunity to refine and enhance the efficiency of its operations. Indeed, as Chairperson, I am proud that, since its inception, the Complaints Commission has managed its program and achieved its objectives while under-spending its allocation by an average of more than 10 per cent over the entire period.

As part of its own ongoing efforts to implement the principles of modern comptrollership, the Complaints Commission has completed an Internal Audit Action Plan, and an action plan for the implementation of Modern Management Practices. A complete Business Plan will be in place for the beginning of the 2004-2005 fiscal year, allowing the Complaints Commission to comply fully with all operational reporting requirements. This document will be further adjusted at some point this year since the Complaints Commission will revisit its strategic objectives as a result of the downsizing exercise and the upcoming budget reduction.

I asked Consulting and Audit Canada midway through the 2003-2004 fiscal year to conduct a complete review of our financial transactions, policies and practices, in order to better judge the effectiveness of our internal initiatives. I am pleased to note that while Consulting and Audit Canada did identify some minor areas where the Complaints Commission could fine tune some of its systems and procedures, the review did not reveal any significant shortcomings. We are also implementing the few recommendations made by Consulting and Audit Canada.

Beyond these internal initiatives and the reporting requirements set by Treasury Board Secretariat, in 2004-2005 the Complaints Commission will be more accountable to Canadians by publishing the Chairperson's travel and hospitality expenses on our Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

While the structure of the Complaints Commission and the level of resources available to it may change in the months ahead, we nonetheless enter the 2004-2005 fiscal year with our commitment to providing effective civilian oversight of military police intact, and determined to carry out this mandate in an efficient manner, with appropriate respect for the funds entrusted to the Complaints Commission by the people of Canada.



Louise Cobetto,
Chairperson

Management Representation Statement

I submit, for tabling in Parliament, the 2004-05 Report on Plans and Priorities (RPP) for the Military Police Complaints Commission of Canada.

This document has been prepared based on the reporting principles and disclosure requirements contained in the *Guide to the preparation of the 2004-2005 Report on Plans and Priorities*:

- It accurately portrays the organization's plans and priorities.
- The planned spending information in this document is consistent with the directions provided in the Minister of Finance's Budget and by Treasury Board Secretariat.
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

The reporting structure on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

S J Blythe

Name: Stanley Blythe
Title: Acting Executive Director

Date: 27 July, 2004

Section 2: *Raison d'être*

The Military Police Complaints Commission of Canada was created by Parliament to ensure independent, impartial, thorough and expeditious consideration of complaints about the conduct of the Canadian Forces Military Police, and of complaints of interference with Military Police investigations.

By carrying out this mandate, and promoting the principles of integrity, fairness and transparency, the Military Police Complaints Commission contributes to the professionalism of Military Police, helping to ensure Canada's military justice system continues to enjoy the confidence of the Canadian Forces, the Department of National Defence, and all Canadians.

Section 3: *Planning Overview*

The Military Police Complaints Commission delivers its program as a result of being largely funded through operating expenditures. The Complaints Commission is a quasi-judicial tribunal, and reports to Parliament on its activities through the Minister of National Defence.

3.1 Civilian Oversight within the Military Justice System

The Complaints Commission was created by Parliament as part of the modernization of Canada's military justice system demanded by Canadians following a series of well-publicized incidents during the 1990s.

The *National Defence Act* now sets out a process for both the handling and investigation and the review of the handling and investigation of complaints about the conduct of military police. It also provides an avenue for military police to complain if they believe another member of the Canadian Forces or a senior official of the Department of National Defence has interfered or attempted to interfere with their investigations.

The Complaints Commission formulates recommendations based on the findings of its reviews and investigations of complaints. Although not binding, if the authority responsible for dealing with these recommendations does not act on them, the reasons for not acting must be provided to the Chairperson and the Minister of National Defence.

While the Chairperson's recommendations may result in the censuring of the conduct of those who are the subject of a complaint, they are directed first and foremost at correcting any systemic problems that may have played a part in allowing the situation that gave rise to a complaint in the first instance. For example, the Chairperson's recommendations have led to improvements in the policy and procedures for surveillance operations conducted by military police and to enhanced training for members of the military police in areas as diverse as report writing and the use of police discretion.

The Complaints Commission does not act as an advocate for either side in the complaint process. Its role is to inquire into complaints independently and impartially, and to arrive at objective findings and recommendations based on the information provided by complainants, subjects of complaint, witnesses and others who may assist in uncovering the truth concerning events being investigated.

3.2 Planning Challenges

Canadians want fair, equitable, affordable, timely and convenient access to information and services that affect them. Thus, as an agency of the Government of Canada, it is incumbent upon the Complaints Commission to focus on the needs of those who come to it for assistance, whether to file a complaint or a request for review, or in search of information. In this regard, ensuring those who are the subject of a complaint are dealt

with fairly is an equally high priority. This obligation includes resolving matters that come before the Complaints Commission as informally and expeditiously as circumstances and fairness permit.

The planning process presents a number of challenges to the Complaints Commission, primarily with regard to the number, complexity and nature of the complaints with which it is expected to deal in a given year, but also in the area of staffing and, for 2004-2005 in particular, with regard to the financial and human resources that will be available to the Complaints Commission.

3.2.1 Number and complexity of complaints and investigations

It is impossible to predict how many complaints will be made over the planning period, how many complainants will ask the Complaints Commission to review the investigation of their complaint, or how many complaints may be deemed to be in the public interest, thereby leading to a more costly public interest investigation or hearing by the Complaints Commission. After just four years in operation, it is perhaps too early to state that a trend has been established, but the number of complaints received by the Complaints Commission is generally somewhat smaller than that received by other agencies providing civilian oversight of law enforcement in Canada.

Planning expenditures for the Complaints Commission must also take into consideration unusual expenses that may be associated with its investigations. While one case may involve interviewing two or three people in a single location, another could involve interviewing more than a dozen individuals deployed at several sites across the country.

Similarly, while some relatively straightforward cases can be dealt with in a matter of weeks, other investigations can involve reviewing hundreds of pages of documentary evidence and many hours of interviews with witnesses, and require several months to complete. The cost of an extensive, public interest investigation can exceed $200,000. Reports of public interest investigations, as well as summaries of complaints that have been reviewed and/or monitored by the Complaints Commission are available on our Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

Since not investigating a complaint made in good faith is not an option, the Complaints Commission has developed a risk management strategy and related contingencies that will enable it to deal with times when the number of complaints or the incidence of complex investigations may be higher than usual. These contingencies continue to be refined as the Complaints Commission gains more operational experience.

3.2.2 Implementation of modern management practices

During its relatively brief existence, the Complaints Commission has devoted substantial resources toward the development and implementation of a number of improvements to its management practices, including strengthened managerial authorities and

accountabilities, improved management infrastructure, increased financial flexibility, and a focused strategic planning process.

As part of the strategic planning process, and following a capacity assessment of its management capabilities undertaken in 2002, the Complaints Commission developed an action plan for the implementation of modern management practices; implementation of the action plan is to begin in the 2004-2005 fiscal year.

Part of the action plan for the implementation of modern management practices involves developing a formal, annual business planning process. This part of the process is already underway, and the 2004-2005 Business Plan will be posted on the Complaints Commission Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

Like all other departments and agencies, the Complaints Commission will participate as required in the expenditure management reviews that are being undertaken by Cabinet's Expenditure Review Committee. As they become available, reports on the progress of these reviews, their results and the planned activities flowing from them will also be posted on the Complaints Commission Web site at http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_e.html.

3.2.3 Human resources

Another major risk for the Complaints Commission in delivering on its priorities is related to its workforce. While staff turnover is not great in absolute numbers, for a small organization such as the Complaints Commission, with just seventeen staff members following the reorganization, the departure of even two or three personnel over the course of a year can have a significant impact on carrying through with that year's plans and priorities – corporate memory is lost, key functions must be added to the responsibilities of others in the organization, and the process of recruiting and appointing replacement staff can take a number of months.

The Complaints Commission continues to assess its staffing contingencies and review succession planning measures to ensure that service delivery is not hampered by gaps created by the departure of staff members.

In 2002, the Complaints Commission participated in the Public Service Employee Survey. Although the survey results were generally positive, a number of areas of concern were identified, and the Complaints Commission management committee has completed an action plan to address these issues, which was presented to the employees. Implementation of the action plan is a priority of the management team.

As an additional measure to enhance the quality of the work environment at the Complaints Commission, a learning framework has been established for employees, and individual learning plans have been formalized, including a monitoring system to ensure employees are advancing toward their stated goals.

3.2.4 Performance measurement

One important measure of performance is the Complaints Commission's ability to deal with cases in a timely manner. In this area, it is important to note that the Chairperson cannot issue a final report in a given case until the appropriate authority within the military or defence hierarchy has provided a response to the Chairperson's interim report. Thus, to a considerable extent, the Complaints Commission's performance in ensuring cases are resolved in a timely manner is dependent upon the cooperation and collaboration of others.

For this and other reasons, although it is independent of the Department of National Defence and the Canadian Forces, the Complaints Commission places a premium on maintaining a good working relationship and regular consultations with the Chief of the Defence Staff, the Canadian Forces Provost Marshal, and other stakeholders in a mutual effort to avoid unnecessary delays. Although the Complaints Commission must maintain its independence, it need not be isolated, and the Complaints Commission is committed to operating in as collegial and cooperative a manner as is consistent with the legislated mandate.

3.2.5 Financial resources

Reporting on plans for the 2004-2005 fiscal year has been more difficult this time, given that the exact transition costs related to the reorganization and workforce adjustments were not known when this report was prepared. This re-alignment will mean a reduction of up to 30 per cent in the resources available to the organization in 2004-2005.

As mentioned in the Chairperson's message, the new service delivery model and the revised management structure brought about by the reduction in resources, will enable the Complaints Commission to continue to effectively pursue the three strategic outcomes described in its first Report on Plans and Priorities for fiscal year 2001-02. Achieving these outcomes – the expeditious handling of complaints, enhancing awareness of the Complaints Commission, and enhancing the efficiency of the Complaints Commission – is fundamental to fulfilling the intent of Parliament in creating the Complaints Commission to provide effective, efficient oversight of Canadian Forces Military Police.

Section 4: *Plans and Priorities by Strategic Outcomes*

Summary[1]

Strategic Outcome	Priorities	Associated Resources	Type of Priority
1. Enhance the capacity of the Complaints Commission to handle complaints in an informal and expeditious manner, leading to the production of quality reports.	1. Resolution of matters before the Complaints Commission as informally and expeditiously as the circumstances and the consideration of fairness permit	$501,000	previous and ongoing
	2. Refinement of processes that will serve to ensure all reports achieve expectations of high quality	$501,000	previous and ongoing
	3. Client-focused service	$501,000	previous and ongoing
2. Increase awareness of the Complaints Commission with respect to its mission, mandate, role and results achieved.	1. Improve awareness among key stakeholders with respect to the Complaints Commission's mandate and services	$120,000	previous and ongoing
	2. Improve awareness of the Complaints Commission with respect to its mandate through continuation of its outreach program	$120,000	previous and ongoing
	3. Increase citizen-centred focus by implementing user-friendly refinements to electronic access to information about the Complaints Commission and the complaints process	$120,000	previous and ongoing
3. Provide quality service to Canadians through greater efficiency in the operation of the Complaints Commission by taking advantage of	1. Maintain or improve service delivery and continued commitment to modern comptrollership	$644,000	previous and ongoing
	2. Benefit through continued collaboration with other small agencies and through the adoption of innovative service delivery practices	$644,000	previous and ongoing

[1] Please note that all figures in this section are based on the approved Main Estimates. The associated resources will be re-stated based on the result of the fall submission to Treasury Board for reduced funding. The FTEs have already been reduced following the reorganization.

technologies, partnerships and the adoption of best practices.	3. Prudent investment in technology to enhance a cost-effective, results-based approach to service delivery	$644,000	previous and ongoing

Details

Strategic Outcome 1

($ 1,503,000) pending TB's approval of new reference levels

Enhance the capacity of the Complaints Commission to handle complaints in an informal and expeditious manner, leading to the production of quality reports.

Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
$1,503,000	$1,501,000	$1,501,000
FTEs: 8.5	FTEs: 8.5	FTEs: 8.5

Priorities

1. Resolution of matters before the Complaints Commission as informally and expeditiously as the circumstances and the consideration of fairness permit
2. Refinement of processes that will serve to ensure all reports achieve expectations of high quality
3. Client-focused service

Plans

- Assess investigator/analyst capacity on an ongoing basis and adjust existing contingencies as necessary for dealing with fluctuations in number of complaints.
- Develop an Informal Resolution Framework for the Complaints Commission.

- Implement new service delivery model identified following the re-alignment of resources, and the results of the audit and workload analysis conducted by Consulting and Audit Canada.

- Through the use of case-tracking software, identify and manage delays as they arise in cases being handled by the Complaints Commission.

- Continue ongoing consultations with the Canadian Forces Provost Marshal and the Chief of the Defence Staff to identify and overcome obstacles to the expeditious resolution of complaints.

Performance Monitoring

- Ensure that an effective contingency plan is in place in order to be in a position to deal with a significant increase of complaints.

- Assess the Informal Resolution Framework, with concrete cases, to ensure its relevancy and effectiveness.

- Monitor and evaluate feedback from clients and stakeholders on the reports of investigations and reviews prepared and submitted by the Chairperson.

- Monitor and evaluate feedback from complainants and subjects of complaints as well as issues relating to complaints.

- Evaluate handling of all cases against timelines and outputs required under performance management framework.

Strategic Outcome 2

($ 361,000) pending TB's approval of new reference levels

Increase awareness of the Complaints Commission with respect to its mission, mandate, role and results achieved.

Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
$361,000	$360,000	$360,000
FTEs: 1.5	FTEs: 1.5	FTEs: 1.5

Priorities

1. Improve awareness among key stakeholders with respect to the Complaints Commission's mandate and services

2. Improve awareness of the Complaints Commission with respect to its mandate through continuation of its outreach program

3. Increase citizen-centred focus by implementing user-friendly refinements to electronic access to information about the Complaints Commission and the complaints process

Plans

- Develop and implement a strategic communications plan for the Complaints Commission, including a monitoring and evaluation component

- Continue formal and informal exchanges with key stakeholders and clients through visits and presentations to military police and other members of the Canadian Forces

- Continue with regular publication and distribution of "Special Reports" on selected topics relevant to the complaints process and civilian oversight of law enforcement of interest and importance to Complaints Commission stakeholders and clients

- Implement ongoing enhancements and improvements to ensure the Complaints Commission Web site continues to provide an accessible, comprehensive source of information about the Complaints Commission and the complaints process

Performance Monitoring

- Use of monitoring and data-gathering mechanisms developed within the strategic communications plan to monitor awareness of the Complaints Commission and its activities within the Department of National Defence, the Canadian Forces and Canadian Forces Military Police, and the Canadian public.

- Monitor and evaluate feedback from presentations, exchanges with clients and stakeholders, and reports

- Monitor traffic and usage patterns on the Complaints Commission Web site

Strategic Outcome 3

($ 1,932,000) pending TB's approval of new reference levels

Provide quality service to Canadians through greater efficiency in the operation of the Complaints Commission by taking advantage of technologies, partnerships and the adoption of best practices.

Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
$1,932,000	$1,929,000	$1,929,000
FTEs: 7	FTEs: 7	FTEs: 7

Priorities

1. Maintain and improve service delivery and continued commitment to modern comptrollership while completing corporate restructuring and development of new service delivery model

2. Benefit through continued collaboration with other small agencies as well as departments and through the adoption of innovative service delivery practices

3. Prudent investment in technology to enhance a cost-effective, results-based approach to service delivery

Plans

- Implement action plan for modern management practices developed during fiscal year 2003-2004

- Complete development and extend application of performance management framework to all aspects of Complaints Commission operations

- Implement 2004-2005 Business Plan and modify it as required to ensure its relevance

- Complete organizational restructuring and development of new service delivery model

- Continue to assess the feasibility of partnerships with other agencies or contracting out for common support services through the sharing of experiences and knowledge at the Small Agency Administrators Network and other forums, and pursue such partnerships where appropriate

- Maintain awareness and compliance with Government On-Line initiatives

Performance Monitoring

- Monitor and evaluate compliance with established service standards through monthly reports on ongoing program and management initiatives
- Conduct full assessments of progress toward implementation of modern management action plan on a quarterly basis
- Application of performance management framework to all aspects of Complaints Commission operations
- Monitor and evaluate compliance with Treasury Board Secretariat reporting requirements
- Evaluate compliance with Government On-Line requirements

Section 5: *Organization*

Strategic Outcomes and Business Line

Business Line Description

The Complaints Commission deals with the processing of complaints having to do with the Military Police.

The Complaints Commission, which reports annually to Parliament, provides an independent and impartial review of conduct complaints referred to it by complainants dissatisfied with the Provost Marshal's disposition of their complaint. Furthermore, the Complaints Commission has exclusive authority over the handling of interference complaints, which may be filed by military police members who believe another member of the Canadian Forces or a senior official within the Department of National Defence has interfered or attempted to interfere with their investigation. As well, if considered to be in the public interest, the Chairperson may, at any time, cause the Complaints Commission to conduct an investigation and, if warranted, to hold a public hearing into a conduct or interference complaint.

Business Line Objective

To deal with all matters before the Complaints Commission as informally and expeditiously as circumstances and fairness permit, including:

- Interference complaints received from Military Police members;
- Investigations, and, if warranted, public hearings into complaints deemed to be in the public interest by the Chairperson;
- Oversight of the Provost Marshal's handling of complaints about misconduct by Military Police members; and,
- Review the handling of specific misconduct complaints when requested to do so by complainants.

Strategic Outcomes and Business Line

The Complaints Commission has only one business line. All Complaints Commission resources are dedicated to achieving its business line objective. The following table provides a crosswalk of the resource relationship between Strategic Outcomes and its Business Line keeping in mind that these are estimated figures pending TB's approval of the new reference levels and the upcoming budget reduction.

($ 000)	Strategic Outcomes			
	Informal and expeditious handling of complaints	Improve awareness of Complaints Commission	Greater efficiency in operations	Total
Business Line: Investigation and Review of Complaints	$1,503.0	$361.0	$1,932.0	$3,796.0*
Full time Equivalents (FTEs)	8.5	1.5	7	17

*Excludes Employee Benefit Plan Costs

Accountability

The Complaints Commission is a federal agency that reports to Parliament through the Minister of National Defence. In order to deliver its mandate, the Complaints Commission operates a single program, which consists of one business line. The reporting structure established for the delivery of the Complaints Commission's business line is:

Chairperson:

The Chairperson is appointed by the Governor in Council and is also the Chief Executive Officer of the Complaints Commission. The Chairperson reports to Parliament through the Minister of National Defence.

General Counsel and Executive Director:

In the course of the reorganization, the General Counsel/Director of Legal Services position and that of the Executive Director were amalgamated. As a result, one employee performs these duties now. The General Counsel and Executive Director reports to the Chairperson and is responsible for the Operations Directorate, Legal Services, and for Corporate Services including finance, human resources and information management.

Complaints Commission Planned Spending

Please note that all planned spending figures in this section are based on the Fall 2003 Annual Reference Level Update approved by Treasury Board. All are subject to change as a result of the re-alignment of resources suggested by the Minister of National Defence and will be addressed in the fall submission to Treasury Board to reduce the resources. The Full Time Equivalents, however, reflect the actual staffing levels (after reorganization).

($ 000)	Forecast Spending 2003-04	Planned Spending 2004-2005	Planned Spending 2005-2006	Planned Spending 2006-2007
Budgetary Main Estimates (gross)	4,021.0	**4,211.0**	4,205.0	4,205.0
Less: Respendable revenue	-	-	-	-
Total Main Estimates	4,021.0	**4,211.0**	4,205.0	4,205.0
Adjustments for the impact of collective agreements and other related adjustments to terms and conditions of service or employment	130.0	-	-	-
Net Planned Spending	4,151.0	**4,211.0**	4,205.0	4,205.0
Plus: Cost of services received without charge	146.3	**154.3**	153.9	153.9
Net Cost of Program	4,297.3	**4,365.3**	4,358.9	4,358.9
Full Time Equivalents	27	**17**	17	17

Section 6: *Annexes*

Annex 1 - Net Cost of Program for the Estimates Year

($ 000)	2004-2005
Net Planned Spending	4,211.0
Plus:	
Services Received without Charge	
Accommodations provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)	-
Contributions covering employers' share of employees' insurance premiums and expenditures paid by TBS (excluding revolving funds)	154.3
Worker's compensation coverage provided by Human Resources Canada	-
Salary and associated expenditures of legal services provided by Justice Canada	-
Total Cost of Program	**4,365.3**
Less: Non-respendable Revenue	
2004-2005 Net Cost of Program	**4,365.3**

BUDGET DES DÉPENSES

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses, qui est déposé à la Chambre des communes par le président du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le Budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents doivent être déposés au plus tard le 31 mars, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par le président du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget supplémentaire des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget supplémentaire des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en application ses plans de dépenses. Le Budget supplémentaire des dépenses est habituellement déposé deux fois par année, soit un premier document au début novembre et un document final au début mars. Chaque Budget supplémentaire des dépenses est caractérisé par une lettre alphabétique (A, B, C, etc.). En vertu de circonstances spéciales, plus de deux Budgets supplémentaires des dépenses peuvent être publiés au cours d'une année donnée.

Le Budget des dépenses, de même que le Budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2004

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente chez votre libraire local ou par la poste auprès
des Éditions du gouvernement du Canada
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Ottawa (Ontario)
KIA OS5

Téléphone : (613) 941-5995
Commandes seulement : 1-800-635-7943 (Canada et É.-U.)
Télécopieur : (613) 954-5779 ou 1-800-565-7757 (Canada et É.-U.)
Internet : http://publications.gc.ca

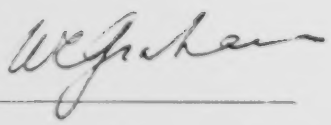
No. de catalogue : BT31-2/2005-III-64
ISBN 0-660-62539-3

Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada

Budget des dépenses
2004-2005

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable William Graham, C.P., député
Ministre de la Défense nationale

TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : *MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE* **2**

DÉCLARATION DE LA DIRECTION 4

SECTION 2 : *RAISON D'ÊTRE* **5**

SECTION 3 : *SURVOL DE LA PLANIFICATION* **6**

SECTION 4 : *PLANS ET PRIORITÉS PAR RÉSULTAT STRATÉGIQUE* **10**

RÉSUMÉ 10
DÉTAILS 11

SECTION 5 : *ORGANISATION* **16**

RÉSULTATS STRATÉGIQUES ET SECTEUR D'ACTIVITÉ 16
RESPONSABILISATION 17
PRÉVISIONS DES DÉPENSES DE LA COMMISSION 18

SECTION 6 : *ANNEXES* **19**

ANNEXE 1 – COÛT NET DU PROGRAMME POUR L'ANNÉE BUDGÉTAIRE 19

Section 1 : *Message de la présidente*

L'exercice financier 2004-2005 sera le cinquième exercice de fonctionnement complet de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada et, si l'on fait exception de la période qui l'a vu naître, il se pourrait que ce soit le plus difficile depuis sa création encore récente.

À la suite du rapport du Comité consultatif du ministre sur l'efficience administrative, le ministre de la Défense nationale a demandé que l'on procède à un réaménagement des ressources de certains organismes relevant du ministère de la Défense nationale. Ce réaménagement entraînera une réduction pouvant atteindre jusqu'à 30 pour cent des ressources mises à notre disposition en 2004-2005.

En outre, dans le rapport afférent à l'examen quinquennal indépendant de la *Loi sur la défense nationale* effectué en 2003, l'ancien juge en chef de la Cour suprême Antonio Lamer, tout en insistant sur le caractère impératif d'une surveillance civile indépendante de la police militaire, a fait état du nombre de plaintes et de demandes d'examen de plaintes adressées à la Commission. Pour s'assurer que ses ressources humaines et financières sont proportionnées à son volume de cas, et à la suite d'une recommandation de l'ancien juge en chef, Conseils et Vérification Canada a récemment effectué une étude organisationnelle approfondie de la Commission et une analyse de sa charge de travail.

Les résultats de l'étude et de l'analyse m'ont été communiqués à la fin janvier 2004 et, quelques jours après, le personnel de la Commission a été informé de mes décisions relatives à la réorganisation. La Commission continue d'élaborer un nouveau modèle de prestation de services et une structure de gestion susceptible d'en assurer le contrôle. Le nouveau modèle repose sur le travail d'équipe, l'exécution de tâches multiples et la flexibilité. La Commission a aussi obtenu l'avis du Secrétariat du Conseil du Trésor afin de modifier l'Architecture du programme d'activités (autrefois le Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation), de manière à tenir compte des modifications apportées à l'organigramme de la Commission et de la réduction souhaitée de son enveloppe budgétaire.

Compte tenu de cette importante et très récente réorganisation (10 ETP ont été éliminés), je tiens à rappeler que les chiffres concernant l'ensemble des dépenses prévues et les dépenses prévues au titre de résultats stratégiques particuliers figurant dans ce rapport sont tout au plus des estimations reposant sur les meilleures informations dont disposait la Commission lors de sa préparation. À l'automne, la Commission fera certaines recommandations afin de réduire ses niveaux de référence conformément à la réduction de 30 pour cent des ressources souhaitée par le Ministre de la Défense nationale.

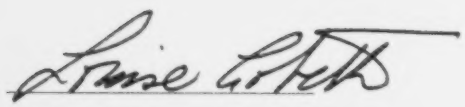
Nonobstant ces incertitudes, je tiens à signaler que la Commission se réjouit de l'occasion qui lui est offerte d'améliorer l'efficience de ses activités. À titre de présidente, ce n'est pas sans fierté que je signale que, depuis sa création, la Commission a géré son programme et atteint ses objectifs sans dépenser les montants alloués et ce, pour une moyenne de plus de 10 pour cent pour toute cette période.

Dans le cadre de ses efforts constants visant à mettre en œuvre les principes d'un contrôle moderne, la Commission a mis au point un plan d'action de vérification à l'interne et a complété son plan d'action concernant la mise en œuvre de pratiques de gestion moderne. Un plan d'affaire sera adopté au début de l'exercice financier 2004-2005, de sorte que la Commission satisfera entièrement aux exigences en matière de rapports. Ce document sera toutefois modifié au cours de l'année puisque la Commission doit revoir ses objectifs stratégiques compte tenu de la réduction de son personnel et, prochainement, de son enveloppe budgétaire.

À mi-parcours de l'exercice financier 2003-2004, dans l'espoir de mieux évaluer l'efficacité de nos initiatives internes, j'ai demandé à Conseils et Vérification Canada de procéder à un examen exhaustif de nos opérations, politiques et pratiques financières. Je me réjouis de signaler que, bien que Conseils et Vérification Canada ait détecté quelques domaines mineurs où la Commission pourrait améliorer ses systèmes et procédures, il a été établi qu'il n'y avait aucune lacune importante dans nos méthodes de gestion. Nous travaillons également à mettre en œuvre les quelques recommandations faites par Conseils et Vérification Canada.

Au cours de l'exercice 2004-2005, en plus de mettre en œuvre ces initiatives internes et les exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de rapports, la Commission rendra compte de ses activités aux Canadiens en publiant les frais voyage, de représentation et d'accueil de la présidente sur notre site Internet (http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

Bien que cette période de transition apporte de nombreux défis, nous abordons l'exercice 2004-2005 avec un souci constant d'assurer une surveillance civile efficace de la police militaire, de nous acquitter de notre mandat de manière satisfaisante et de faire bon usage des fonds que les Canadiens ont mis à la disposition de la Commission.



Louise Cobetto,
Présidente

Déclaration de la direction

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le Rapport sur les plans et les priorités 2004-2005 (RPP) de la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada.

Le présent document a été préparé conformément aux principes et exigences énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et les priorités de 2004-2005.*

- Il présente une description fidèle des plans et des priorités de la Commission.
- Il respecte les directives énoncées dans le Budget du ministre des Finances et celles du Secrétariat du Conseil du Trésor en ce qui a trait aux données relatives aux dépenses prévues.
- Il est complet et exact.
- Il est fondé sur de bons systèmes sous-jacents d'information et de gestion.

Les membres du Conseil du Trésor ont approuvé la structure de rapport sur laquelle s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et autorisations accordées.

S J Blythe

Nom : Stanley Blythe
Titre : Directeur exécutif intérimaire,

Date : 27 juillet, 2004

Section 2 : *Raison d'être*

Le Parlement a créé la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire du Canada pour faire en sorte que le traitement des plaintes relatives à la conduite des membres de la police militaire des Forces canadiennes et à l'ingérence dans les enquêtes de la police militaire se déroule de manière indépendante, impartiale, rigoureuse et rapide.

En s'acquittant de son mandat et en soutenant les principes d'intégrité, d'équité et de transparence, la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire renforce le professionnalisme de cette dernière, contribuant ainsi à maintenir la confiance des forces canadiennes, du ministère de la Défense nationale et de tous les Canadiens envers le système de justice militaire.

Section 3 : *Survol de la planification*

Si la Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire est en mesure de mettre en œuvre son programme, c'est qu'elle est financée en grande partie par les dépenses d'exploitation. La Commission est un organisme quasi judiciaire qui fait rapport de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

3.1 Surveillance civile au sein du système de justice militaire

La Commission a été créée par le Parlement dans le cadre d'un programme de modernisation du système de justice militaire canadien institué à la suite de divers incidents ayant beaucoup retenu l'attention au cours des années 1990.

La *Loi sur la défense nationale* prévoit maintenant une procédure aussi bien pour le traitement et les enquêtes concernant des plaintes relatives à la conduite des membres de la police militaire que pour le traitement et l'examen des enquêtes en question; elle prévoit en outre un mécanisme en vertu duquel les membres de la police militaire peuvent déposer une plainte s'ils estiment qu'un autre membre des Forces canadiennes ou un cadre supérieur du ministère de la Défense nationale est intervenu dans leur travail d'enquête ou a tenté de le faire.

La Commission formule des recommandations fondées sur les conclusions de ses examens et enquêtes concernant les plaintes. Bien que ses recommandations ne soient pas d'application obligatoire si les autorités à qui elles sont présentées décident de ne pas y donner suite, les motifs de leur décision doivent être communiqués au ministre et à la présidente.

Bien que les recommandations de la présidente puissent donner lieu à la censure de la conduite des personnes concernées par la plainte, elles visent d'abord et avant tout à remédier à toute difficulté systémique susceptible d'avoir conduit à la situation ayant fait l'objet de la plainte. Par exemple, les recommandations de la présidente ont permis d'améliorer la politique et les procédures afférentes aux activités de surveillance des membres de la police militaire, ainsi que la formation de ces derniers dans des domaines aussi variés que la rédaction de rapports et la discrétion policière.

La Commission n'agit pas à titre de représentant de l'une ou l'autre des parties concernées par une plainte. Son rôle consiste à mener une enquête indépendante et impartiale pour en arriver à des conclusions et à des recommandations objectives fondées sur les renseignements obtenus des plaignants, des personnes visées par la plainte, des témoins et des autres personnes pouvant aider à découvrir la vérité au sujet des événements faisant l'objet de la plainte.

3.2 Défis en matière de planification

Les Canadiens souhaitent avoir accès aux informations et aux services qui les concernent selon des modalités justes et équitables, commodes, à des coûts abordables et dans des délais raisonnables. C'est pourquoi, à titre d'organisme du gouvernement du Canada, il incombe à la Commission de concentrer ses efforts sur les besoins des personnes qui sollicitent son aide soit pour déposer une plainte ou une demande d'examen, soit pour obtenir de l'information. À cet égard, il est tout aussi important de faire en sorte que les personnes faisant l'objet d'une plainte soient traitées de manière équitable constituant aussi une priorité. Cette obligation signifie entre autres que, dans la mesure où le permettent les circonstances et l'équité, les questions dont est saisie la Commission doivent être réglées sans formalisme et avec célérité.

Le processus de planification soulève certains défis pour la Commission, surtout en ce qui a trait au nombre, à la complexité et à la nature des plaintes qu'elle est censée traiter au cours d'une année donnée, mais aussi pour ce qui est de la dotation et, en 2004-2005 en particulier, pour ce qui est des ressources financières et humaines dont elle disposera.

3.2.1 Nombre et complexité des plaintes et enquêtes

Il est impossible de prédire le nombre de plaintes qui seront déposées pendant la période de planification, le nombre de plaignants qui demanderont à la Commission d'examiner l'enquête entourant leur plainte ou le nombre de plaintes d'intérêt public et nécessitant, de ce fait, une enquête publique, qui est une démarche plus coûteuse, ou une audience. Après quatre ans d'activité, il est sans doute trop tôt pour affirmer qu'une tendance se dessine, mais les plaintes reçues par la Commission sont généralement un peu moins nombreuses que celles reçues par les autres organismes de surveillance civile du maintien de l'ordre au Canada.

Les dépenses que la Commission prévoit effectuer doivent également tenir compte des dépenses inhabituelles auxquelles certaines de ses enquêtes peuvent donner lieu. Dans certains cas, il peut arriver que l'on doive interviewer seulement deux ou trois personnes vivant dans une même localité, mais d'autres cas peuvent exiger que plus d'une douzaine de personnes réparties un peu partout au pays soient interviewées.

De même, certains dossiers relativement simples peuvent être traités en quelques semaines. Toutefois, d'autres enquêtes peuvent nécessiter l'examen de centaines de pages de documents et de multiples heures d'audition de témoins, de sorte qu'il faut plusieurs mois pour les mener à bien. Le coût d'une enquête exhaustive d'intérêt public peut être supérieur à 200 000 $. Les rapports d'enquêtes d'intérêt public, de même que les résumés des plaintes ayant été examinées ou révisées par la Commission peuvent être consultés sur notre site Internet (http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

Vu qu'on ne peut envisager comme solution de ne pas faire une enquête à la suite du dépôt d'une plainte présentée en toute bonne foi, la Commission a mis au point une stratégie de gestion du risque et des mesures d'urgence afférentes qui lui permettront

d'affronter les périodes où le nombre de plaintes ou l'incidence d'enquêtes complexes pourraient être plus élevés qu'à l'accoutumée. Ces mesures d'urgence sont perfectionnées à mesure que la Commission acquiert plus d'expérience.

3.2.2 Mise en œuvre de pratiques de gestion moderne

Au cours de son existence relativement brève, la Commission a consacré d'importantes ressources à l'élaboration et à la mise en œuvre de diverses mesures susceptibles d'améliorer ses méthodes administratives, y compris un renforcement de ses pouvoirs de gestion et de ses obligations de rendre compte de ses activités, de meilleures infrastructures de gestion, une plus grande souplesse financière et l'adoption d'un processus de planification stratégique.

Dans le cadre de son processus de planification stratégique, et à la suite d'une évaluation de ses capacités de gestion effectuée en 2002, la Commission a complété un plan d'action concernant la mise en œuvre de pratiques de gestion modernes; la mise en œuvre du plan d'action est censée débuter au cours de l'année fiscale 2004-2005.

Le plan d'action concernant la mise en œuvre des pratiques de gestion moderne comporte notamment l'élaboration d'un processus officiel de planification annuelle des activités. Cette partie du processus est déjà amorcée et le Plan d'affaire 2004-2005 figurera sur le site Internet de la Commission (http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

Comme les autres organismes et ministères, la Commission participera, si requise, aux examens des dépenses entreprises par le Comité sur l'examen des dépenses du Cabinet. Dès qu'ils seront disponibles, les rapports sur les diverses étapes de ces examens, ses résultats et les activités qui en découleront seront également affichés sur le site Internet de la Commission (http://www.mpcc-cppm.gc.ca/300/300_f.html).

3.2.3 Ressources humaines

Un autre risque auquel s'expose la Commission dans la poursuite de ses principaux objectifs concerne ses employés. Bien que le roulement du personnel ne soit pas très élevé lorsqu'il est mesuré en chiffres absolus, le départ de deux ou trois employés sur une période d'un an pour un petit organisme comme la Commission, dont les effectifs passera à dix-sept lorsque la réorganisation sera complétée, peut avoir un impact important sur sa capacité d'atteindre les objectifs de l'année : il y a perte de mémoire institutionnelle, des fonctions clés doivent être rajoutées aux responsabilités des autres employés et le processus de recrutement et de nomination peut s'étendre sur plusieurs mois.

La Commission continue d'évaluer ses besoins de personnel et de scruter ses mesures de remplacement d'employés pour faire en sorte que la prestation des services ne subisse aucun préjudice suite aux départs d'employés.

En 2002, la Commission a participé au sondage pour les employés de la fonction publique. Bien que les résultats du sondage aient été généralement positifs, on a décelé

certains domaines qui laissaient à désirer et le comité de gestion de la Commission a mis au point un plan d'action sur ces questions qui a été présenté aux employés. La mise en œuvre du plan d'action constitue une des priorités de l'équipe de gestion.

Comme mesure supplémentaire destinée à rehausser la qualité du milieu de travail de la Commission, un cadre d'apprentissage a été mis en place pour les employés et des plans d'apprentissage individuels ont été mis au point, dont un système de surveillance destiné à garantir les progrès des employés dans la poursuite des objectifs assignés.

3.2.4 Mesure du rendement

Une importante mesure de rendement est la capacité de la Commission à traiter des dossiers dans des délais raisonnables. Dans ce domaine, il importe de noter que la présidente ne peut soumettre un rapport final concernant un cas particulier tant que les autorités concernées au sein des services militaires ou du ministère de la Défense n'ont pas réagi officiellement au rapport intérimaire de la présidente. Le rendement de la Commission concernant le règlement de plaintes rapidement est donc, pour une bonne part, tributaire de la coopération d'autres personnes ne relevant pas de son autorité.

C'est pourquoi, bien qu'elle soit indépendante du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, la Commission accorde une importance toute particulière au maintien de bons rapports de travail et de consultations régulières avec le chef d'état-major de la défense, le grand prévôt des Forces canadiennes et les autres intervenants. Il faut veiller à ce que tous et chacun s'efforcent d'éviter les délais inutiles. Bien que la Commission doive préserver son indépendance, il n'est pas nécessaire qu'elle s'isole. C'est pourquoi elle entend, autant que le permet le mandat que lui confère la loi, exercer ses activités dans un esprit de collégialité et de coopération.

3.2.5 Ressources financières

Au moment de la préparation du présent rapport, les coûts de transition de la réorganisation et du réaménagement des effectifs sont des estimations, de sorte que l'élaboration des plans de l'exercice 2004-2005 s'est révélée un peu plus difficile. En 2004-2005, ce réaménagement entraînera pour la Commission une réduction des ressources qui pourrait atteindre jusqu'à 30 pour cent.

Comme mentionné dans le message de la présidente, considérant le nouveau modèle de prestation des services et la structure de gestion révisée vu la réduction des ressources, la Commission continuera de concentrer ses efforts sur les trois résultats stratégiques décrits dans son premier rapport sur les plans et priorités, soit celui de l'exercice 2001-2002. Il faudra parvenir à ces résultats – le traitement rapide des plaintes, une notoriété accrue de la Commission et une amélioration de son efficacité – si on entend respecter la volonté du Parlement qui, en créant la Commission, a voulu assurer une surveillance efficace de la police militaire des Forces canadiennes.

Section 4 : Plans et priorités par résultat stratégique

Résumé[1]

Résultat stratégique	Priorités	Ressources afférentes	Catégorie prioritaire
1. Améliorer la capacité de la Commission de traiter les plaintes dont elle est saisie avec célérité et sans formalisme afin d'assurer la production de rapports de qualité.	1. Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, résoudre les questions présentées à la Commission avec célérité et sans formalisme	501 000 $	précédente et actuelle
	2. Améliorer les méthodes visant à assurer la préparation de rapports de grande qualité	501 000 $	précédente et actuelle
	3. Offrir un service axé sur la clientèle	501 000 $	précédente et actuelle
2. Faire connaître davantage la Commission et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son rôle et les résultats atteints.	1. Mieux faire connaître aux intervenants clés le mandat et les services de la Commission	120 000 $	précédente et actuelle
	2. Faire connaître davantage la Commission en ce qui concerne son mandat, en continuant d'appliquer le programme de sensibilisation du public de l'organisme	120 000 $	précédente et actuelle
	3. Renforcer le service axé sur les citoyens en offrant un accès électronique convivial à des informations concernant la Commission et la procédure s'appliquant aux plaintes	120 000 $	précédente et actuelle
3. Offrir des services publics de qualité grâce à une plus grande efficacité (recours aux technologies, aux partenariats et aux pratiques exemplaires).	1. Maintenir ou améliorer la prestation des services et l'engagement continu envers une fonction de contrôleur moderne	644 000 $	précédente et actuelle
	2. Tirer profit d'une meilleure collaboration avec d'autres petits organismes et la mise en œuvre d'initiatives de diversification des modes de prestation de services	644 000 $	précédente et actuelle

[1] Veuillez noter que tous les chiffres de cette section sont tirés du Budget des dépenses approuvé par le Parlement. Les ressources associées seront modifiées suite à la décision du Conseil du trésor quant à la soumission de la Commission pour la réduction de ses ressources, laquelle sera présentée à l'automne. Les ETPs ont été déjà réduits suite de la réorganisation.

	3. Investir prudemment dans la technologie afin de promouvoir une approche axée sur les résultats et la rentabilité en ce qui concerne la prestation des services	644 000 $	précédente et actuelle

Détails

Résultat stratégique n° 1

(1 503 000 $) en attendant l'approbation par le CT des nouveaux niveaux de référence

Améliorer la capacité de la Commission à traiter les plaintes sans formalisme et avec célérité afin d'assurer la production de rapports de qualité.

Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
1 503 000 $	1 501 000 $	1 501 000 $
ETP : 8,5	ETP : 8,5	ETP : 8,5

Priorités

1. Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, résoudre les questions présentées à la Commission avec célérité et sans formalisme.
2. Améliorer les méthodes visant à assurer la grande qualité de tous les rapports.
3. Offrir un service axé sur la clientèle.

Plans

- Évaluer la capacité d'enquête et d'analyse de manière constante et adapter le plan d'urgence en vigueur selon les besoins afin de tenir compte des variations du nombre de plaintes.

- Élaborer un cadre officieux de règlement à l'amiable pour la Commission.

- Mettre en œuvre le nouveau modèle de prestation de services établi à la suite du réaménagement des ressources et de la diffusion des résultats de la vérification et de l'analyse de la charge de travail effectuées par Conseils et Vérification Canada.

- Grâce à l'utilisation de logiciels de suivi des dossiers, déceler et gérer les retards relatifs aux dossiers traités par la Commission à mesure qu'ils surgissent.

- Poursuivre les consultations en cours avec le grand prévôt des Forces canadiennes et le chef d'état-major de la défense nationale en vue de déceler et de surmonter les obstacles à un règlement rapide des plaintes.

Suivi du rendement

- Assurer qu'un plan de contingence efficace soit en place advenant une augmentation significative du nombre de plaintes.

- Évaluer le cadre de règlement à l'amiable, à l'aide de différents cas concrets, pour assurer sa pertinence et son efficacité.

- Surveiller et évaluer les réactions des clients et des intervenants aux rapports d'enquête et aux examens préparés et présentés par la présidente.

- Suivre et évaluer les réactions des plaignants, des membres visés et les questions afférentes aux plaintes.

- Évaluer le traitement de tous les dossiers à la lumière des calendriers de travail et des résultats auxquels on est censé arriver en vertu du cadre de gestion du rendement.

Résultat stratégique n° 2

(361 000 $) en attendant l'approbation par le CT des nouveaux niveaux de référence

Faire connaître davantage la Commission et accroître sa visibilité en ce qui concerne sa mission, son rôle et les résultats atteints.

Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
361 000 $	360 000 $	360 000 $
ETP : 1,5	ETP : 1,5	ETP : 1,5

Priorités

1. Mieux faire connaître aux intervenants clés le mandat et les services de la Commission.

2. Faire connaître davantage la Commission en ce qui concerne son mandat, en continuant d'appliquer son programme de sensibilisation du public.

3. Renforcer le service axé sur les citoyens en offrant un accès électronique convivial à des informations concernant la Commission et la procédure s'appliquant aux plaintes.

Plans

- Élaborer et mettre en œuvre un plan de communications stratégique comportant une composante de suivi et d'évaluation.

- Poursuivre des échanges officiels et officieux avec les intervenants et clients clés grâce à des visites et à des présentations à la police militaires et aux autres membres des Forces canadiennes.

- Continuer de publier et de diffuser des « rapports spéciaux » sur des sujets particuliers relatifs à la procédure des plaintes et à la surveillance civile du maintien de l'ordre susceptibles d'intéresser les clients et intervenants de la Commission.

- Mettre en œuvre les améliorations prévues pour faire en sorte que le site Internet de la Commission continue d'être une source accessible et exhaustive d'informations concernant la Commission et la procédure de plaintes.

Suivi du rendement

- Recourir aux mécanismes de suivi et de cueillette de données élaborés dans le cadre du plan de communications stratégique pour évaluer la sensibilité du ministère de la Défense nationale, des Forces canadiennes et de la police militaire des Forces canadiennes, ainsi que du public canadien à la Commission et à ses activités.

- Observer et évaluer les réactions aux présentations, aux rapports et aux échanges avec les clients et les intervenants.

- Surveiller la circulation sur le site Internet de la Commission et ses modalités d'utilisation.

Résultat stratégique n° 3

(1 932 000 $) en attendant l'approbation par le CT des nouveaux niveaux de référence

Offrir des services publics de qualité grâce à une plus grande efficacité dans les opérations de la Commission (recours aux technologies, aux partenariats et aux pratiques exemplaires).

Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
1 932 000 $	1 929 000 $	1 929 000 $
ETP : 7	ETP : 7	ETP : 7

Priorités

1. Maintenir et améliorer la prestation des services et l'engagement continu envers une fonction de contrôle moderne, tout en achevant la restructuration de l'organisation et en établissant un nouveau modèle de prestation de services.

2. Tirer profit d'une meilleure collaboration avec d'autres petits organismes et ministères ainsi que de la mise en œuvre d'initiatives de diversification des modes de prestation de service.

3. Investir prudemment dans la technologie afin de promouvoir une approche axée sur les résultats et la rentabilité en ce qui concerne la prestation des services.

Plans

- Mettre en œuvre le plan d'action concernant les pratiques de gestion moderne élaboré au cours de l'année financière 2003-2004.
- Finir d'élaborer le cadre de gestion du rendement et en étendre l'application à tous les aspects des activités de la Commission.

- Mettre en œuvre le plan d'affaire 2004-2005 et l'ajuster au cours de l'exercice pour assurer sa pertinence.

- Achever la restructuration du nouveau modèle de prestation de services.

- Continuer d'évaluer la faisabilité de partenariats avec d'autres organismes ou d'accords de sous-traitance concernant des services de soutien communs grâce à la mise en commun d'expériences et de connaissances dans le cadre du Réseau des administrateurs de petits organismes et d'autres forums, et tenter de conclure d'autres partenariats là où cela paraît approprié.

- Demeurer sensible aux initiatives du Gouvernement en direct et s'y conformer.

Suivi du rendement

- Évaluer la conformité aux normes de service établies grâce à des rapports mensuels sur les initiatives de programme et de gestion en cours.

- Procéder à chaque trimestre à une évaluation exhaustive des progrès accomplis en vue de mettre en œuvre le plan d'action de gestion moderne

- Appliquer le cadre de gestion du rendement à tous les aspects des activités de la Commission.

- Surveiller et évaluer la conformité aux exigences en matière de rapport du Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Évaluer la conformité aux exigences relatives au Gouvernement en direct.

Section 5 : *Organisation*

Résultats stratégiques et secteur d'activité

Description du secteur d'activité

La Commission s'occupe du traitement des plaintes visant la police militaire.

La Commission, qui rend compte annuellement au Parlement de ses activités, assure un examen indépendant et impartial des plaintes pour inconduite soumises par des plaignants insatisfaits de la décision initiale du grand prévôt au sujet de leurs plaintes. En outre, la Commission est le seul organisme autorisé à assurer le traitement des plaintes pour ingérence que peuvent soumettre les membres de la police militaire qui estiment qu'un autre membre des Forces canadiennes ou un cadre supérieur du ministère de la Défense nationale est intervenu ou a tenté d'intervenir dans leur enquête. De plus, si elle l'estime préférable dans l'intérêt public, la présidente peut, dans l'intérêt public et en tout temps, faire tenir une enquête par la Commission et, si les circonstances le justifient, convoquer une audience publique pour enquêter sur une plainte pour inconduite ou une plainte pour ingérence.

Objectif du secteur d'activité

Dans la mesure où les circonstances et l'équité le permettent, la Commission doit traiter toutes les questions qui lui sont présentées avec célérité et sans formalisme et, à cette fin :

- examiner les plaintes pour ingérence reçues des membres de la police militaire;
- mener des enquêtes et, au besoin, tenir des audiences publiques au sujet des plaintes que la présidente considère comme des plaintes d'intérêt public;
- surveiller le traitement des plaintes pour inconduite par le grand prévôt, visant des membres de la police militaire;
- réviser le traitement de certaines plaintes pour inconduite à la demande des plaignants.

Résultats stratégiques et secteur d'activité

La Commission œuvre à l'intérieur d'un seul secteur d'activité. Toutes les ressources de la Commission visent à atteindre l'objectif de son secteur d'activité. Le tableau ci-dessous illustre le lien qui existe sur le plan des ressources entre les résultats

stratégiques et le secteur d'activité. Il ne faut pas oublier qu'il s'agit là uniquement d'estimations présentées en attendant l'approbation par le CT des nouveaux niveaux de référence et de la réduction budgétaire imminente.

	Résultats stratégiques			
	Traitement des plaintes avec célérité et sans formalisme	Faire connaître davantage la Commission	Accroître l'efficacité des activités de la Commission	Total
Secteur d'activité : Examen des plaintes et enquêtes	1 503 000 $	361 000 $	1 932 000 $	3 796 000 $*
Équivalents temps plein (ETP)	8,5	1,5	7	17

*Exclut les coûts du régime d'avantages sociaux des employés.

Responsabilisation

La Commission est un organisme fédéral qui rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale. Pour s'acquitter de son mandat, la Commission exploite un seul programme, lequel comporte un seul secteur d'activité. La structure hiérarchique suivante a été établie pour permettre à la Commission d'atteindre les objectifs de son secteur d'activité :

Présidente

La présidente est nommée par le gouverneur en conseil et est également chef de la direction de la Commission. La présidente rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre de la Défense nationale.

Avocate générale et directrice exécutive:

Dans le cours de la réorganisation, les postes d'avocate générale/directrice des services juridiques et de directeur exécutif ont été jumelés. Une seule personne exerce ses fonctions maintenant. L'avocate générale et directrice exécutive relève de la présidente

et est responsable des opérations, des services juridiques et des services intégrés, y compris les finances, les ressources humaines et la gestion de l'information.

Prévisions des dépenses de la Commission

Toutes les dépenses prévues dans cette section sont tirées de la mise à jour annuel du niveau de référence approuvée par le Conseil du trésor à l'automne 2003. Elles sont susceptibles d'être modifiées en raison de la réaffectation des ressources suggérée par le ministre de la Défense nationale et seront révisés, à l'automne, lors de la soumission au Conseil du trésor pour la réduction des ressources de la Commission. Les ETPs, par contre, reflètent le niveau actuel des effectifs (après la réorganisation).

(milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Dépenses prévues 2005-2006	Dépenses prévues 2006-2007
Crédits budgétaires du Budget principal des dépenses (brut)	4 021,0	**4 211,0**	4 205,0	4 205,0
Moins : Recettes disponibles	-	-	-	-
Total du Budget principal des dépenses	4 021,0	**4 211,0**	4 205,0	4 205,0
Rajustements au titre de l'impact des conventions collectives et autres rajustements afférents aux modalités de service ou d'emploi	130,0	-	-	-
Dépenses nettes prévues	4 151,0	**4 211,0**	4 205,0	4 205,0
Plus : Coût des services reçus à titre gracieux	146,3	**154,3**	153,9	153,9
Coût net du programme	4 297,3	**4 365,3**	4 358,9	4 358,9
Équivalents temps plein	27	**17**	17	17

Section 6 : *Annexes*

Annexe 1 – Coût net du programme pour l'année budgétaire

(milliers de dollars)	2004-2005
Dépenses nettes prévues	4 211,0
Plus : *Services reçus sans frais*	
Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	-
Contributions de l'employeur aux primes du régime d'assurance des employés et dépenses payées par le SCT (à l'exclusion des fonds renouvelables)	**154,3**
Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurés par Développement des ressources humaines Canada	-
Traitement et dépenses connexes liés aux services juridiques fournis par Justice Canada	-
Coût total du programme	**4 365,3**
Moins : recettes non disponibles	
Coût net du programme pour 2004-2005	**4 365,3**